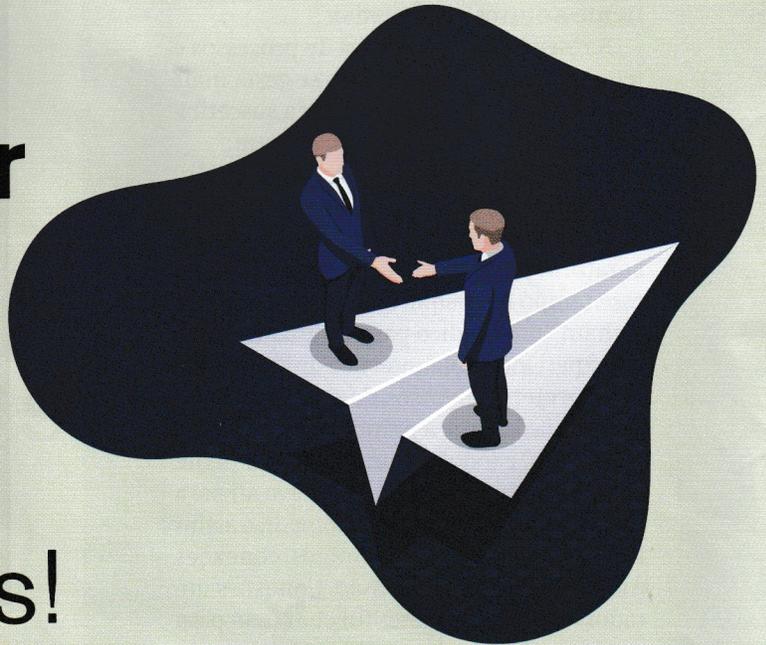




Jeanete Herzberg

Administradora de empresas graduada e pós-graduada pela EAESP/FGV. Autora do livro "Sociedade e Sucessão em Clínicas Médicas"

Ter ou não ter uma clínica? Ser ou não ser um sócio? Eis as questões!



Com grande frequência, sou procurada por médicos quando estão frente a decisões importantes e inseguros na escolha do caminho a seguir.

Em época de fusões, aquisições e tantas mudanças que estão ocorrendo no mundo da oftalmologia, aparecem cada vez mais incertezas e pressão pelo que vai acontecer nesse ramo e como as clínicas se posicionarão com esse turbilhão de novidades.

Muitas questões são colocadas, desde os tamanhos de clínicas que serão viáveis, se os donos atuais continuarão a prestar serviços após uma eventual fusão ou venda, quais serão as alternativas caso não permaneçam no negócio, qual preço é

justo numa possível venda de sua clínica e assim por diante.

Dois aspectos chamam a minha atenção nesses casos: a situação da clínica em termos de organização e estruturação de seu funcionamento, com existência de dados confiáveis e reais que devem embasar uma boa decisão e a maneira do sócio vendedor em avaliar os aspectos de venda de seu negócio.

Nos casos em que tenho me envolvido, a primeira pergunta dos sócios é bastante clara: quanto vale a minha clínica? Com minha formação em administração, a minha primeira reação é a de pedir dados sobre a vida da clínica: desde valores gerados com todos os tipos de atendimento – consultas, exames, procedimentos, cirurgias e trata-

mentos – evolução do número de pacientes novos, mix de pacientes de convênios e particulares, ticket médio de procedimentos e de convênios, balancetes mensais e balanços, fluxo de caixa, até as despesas, investimentos e retiradas de lucros. Essa é a base numérica e tangível que preciso para poder estimar algum valor da clínica, e assim responder a pergunta formulada.

Repetidamente os dados que as clínicas geram, são incompletos, imprecisos e desestruturados e a consequência direta, é a dificuldade de se justificar o valor da clínica ao interessado na fusão ou aquisição. Além de deixar o próprio sócio vendedor insatisfeito com o resultado que se obtém com esses números.

Um rápido exemplo para ilustrar

o exposto acima, pode ser visto nos equipamentos que são adquiridos para a clínica, porém pagos pela pessoa física. Quando se calcula o valor tangível do patrimônio, esse equipamento não consta como um bem da clínica. É possível até que não haja registro de quem pagou, ou qual o percentual de cada sócio no equipamento. Em casos de separação de sócios, especificamente, esse é um problema bastante frequente! A quem cabe ficar com o bem? Qual o valor a ser pago ao sócio por ele?

Não bastassem todas essas dúvidas sobre o tangível e mais ainda sobre o intangível, entramos no segundo aspecto que levantei no início do artigo: quais aspectos devem ser levados em conta no caso de uma possibilidade de fusão ou venda da clínica?

A primeira preocupação que surge é o preço a ser cobrado, sem dúvida. Mas, o que acontece no mercado? Quais são as tendências? E o futuro desse sócio vendedor - deve sair da clínica, caso o negócio se concretize? Existe a possibilidade de continuar trabalhando lá? Quais seriam as condições de trabalho, financeiras, de comando e relacionamento com os profissionais? E quais são os critérios de qualidade, tempo de atendimento e remuneração, por exemplo?

Todas essas perguntas são importantes e merecem cuidadosa ponderação. O que percebo como tentativa de respostas dos médicos, sócios de clínicas, são justificativas na direção de que perderão controle, o modo de trabalho será diferente e não sabem se estão dispostos a aceitar os critérios de atendimento, remuneração e eventualmente novas estratégias e objetivos da clínica. Isso, sem falar que os valores que usualmente são ofertados não estão perto do que sentem como valor de seu negócio.

“

Parte das soluções está nas mãos dos sócios de clínicas: aprimorem a gestão, usem as ferramentas disponíveis da administração, tomem conhecimento da situação real de seu negócio

Mas, nessa oportunidade gostaria de questionar um outro aspecto, que considero não menos importante na equação dessa difícil decisão: o que acontecerá com a clínica e com o sócio, dono dela, a longo prazo, se as oportunidades que agora aparecem não forem aproveitadas?

Considero que essa reflexão deve ser feita e de modo comparativo quanto à tentativa de se adaptar a uma eventual saída de seu negócio, seja por venda ou fusão. Então, qual é a tendência do mercado? Por que investidores estão entrando e formando grupos de clínicas e centros cirúrgicos se constituindo como participantes mais significativos no mercado? O que acontecerá com as clínicas menores? Quais as intenções de alguns planos de saúde ao adquirirem clínicas provendo serviços diretos aos seus segurados?

Se a decisão for de não vender a sua clínica, qual é o futuro dela? É sabido que os planos de saúde têm

perdido segurados em função do desemprego e situação econômica do país. Haverá, então, espaço para concorrer? Qual é o grau de dependência da clínica com esses planos? A clínica é lucrativa? Ela tem aumentado o número de pacientes novos e o de pacientes atendidos? Tem conseguido melhorar o valor de seu ticket médio? Está crescendo?

Se não existem números confiáveis para entender a real situação e uma séria consideração das alternativas, entre vender ou se associar, como então poderá ser tomada qualquer decisão? Qual é a chance de sucesso, qualquer que seja a escolhida?

Parte das soluções está nas mãos dos sócios de clínicas: aprimorem a gestão, usem as ferramentas disponíveis da administração, tomem conhecimento da situação real de seu negócio; busquem entender as mudanças de mercado, com seus colegas, com pessoas de fora do ramo, com as associações, com consultores e parceiros. Não descartem qualquer alternativa antes de uma boa reflexão das consequências de ficar ou não na posição de sócios. Exercem a ótica de sócios investidores para avaliar o que está no prelo. Balanceiem a emoção, de ser dono, de ter uma clínica, em detrimento a uma decisão racional que tenda para uma solução de médio e longo prazos e que garantam a sobrevivência de seu negócio. Comparem as situações - manter como está e correr o risco do negócio ou partir para um novo desafio de ser sócio de outros profissionais e ter que encarar outros riscos em uma clínica agora diferente ou ainda exercer a medicina sem os riscos como dono de sua clínica?

Afinal, ter ou não ter uma clínica? Ser ou não ser sócio? Eis as questões! ✖